

~~~~~ ビジネスケース アブストラクト ~~~~~

## 無印良品の海外進出と中国における事業展開および経営

張 碧 瑜

### (1) ケーススタディの意図

本ケースでは、無印良品の創業・独立、海外進出、経営危機・回復等を研究し、一つの小売・SPA 企業としてグローバル展開を順調に進めている無印良品の経営戦略と成長戦略を分析し、さらに海外事業の中で、最も注目されている中国市場の事業展開および経営方式の特徴を把握し、中国市場での成功した理由を討論していきたい。

### (2) ケース討議のための設問

設問 1. 無印良品は西友の「PB」として誕生し、今やグローバル企業として成功しているが、どのような成長戦略を実行したのでしょうか。また、中国市場ではその成長戦略がどのように応用されているのでしょうか。

設問 2. 設問 1 によると、無印良品が海外市場を開拓する際、基本的に日本のモデルをそのまま海外に展開していたが、適さない部分も徐々に見えてきたため、今は「現地化」に力を入れている。では、「現地化」の視点から見ると、無印良品の中国での経営の仕方は具体的にどのような特徴があるのでしょうか。

設問 3. 設問 2 によると、「現地化」戦略の中に、「4Ps」というマーケティング・ミックス戦略がある。すなわち製品 (Product)、価格 (Price)、広告宣伝 (Promotion)、流通 (Place) である。この「4Ps」を使って、無印良品の中国市場での競争優位性をまとめ、成功した理由を討論しなさい。

### (3) 想定されるディスカッションポイント

ディスカッションポイント 1.

企業の成長戦略に関する理論の中で、アンゾフの「成長マトリックス」が最も有名である。「成長マトリックス」を使って、無印良品の成長戦略を「市場浸透」、「製品開発」、「市場開拓」、「多角化」の視点で討論する。

ディスカッションポイント 2.

現地化（適応化）戦略とは、参入国の市場特性および商習慣などの差異をもとに標準化戦略を修正し、参入国に適応化する戦略である。経営面では、無印良品の世界統一モデルがあるが、その中で中国市場では国情や経済水準を背景に、消費者の消費習慣や現地従業員の特徴などに合わせて中国的特徴のある管理方式、店舗運営および人材育成の仕方を作り上げていた。したがって、管理方式、店舗運営、人材育成の 3 つの面から MUJI 中国の事実と結合して討論を展開する。

ディスカッションポイント 3.

- ①製品：MUJI 中国の商品構成、製品特徴、ブランド力など。
- ②流通：MUJI 中国の製品調達、販売チャネル、立地、店舗の地域展開、在庫、情報システムなど。
- ③宣伝：MUJI 中国の販売促進など。
- ④価格：MUJI 中国の価格設定（原因）、値下げ（原因・効果・予測）など。

以上に基づいて競争優位の特徴と成功した理由を討論する。